

# Sommario

Prefazione di <i>Tiziano Treu</i>	13
Introduzione	17

## PARTE PRIMA: Ispirare

<b>1. Premesse e orizzonti</b>	23
Le mie radici	25
Il futuro che vorrei	34
<b>2. Le sfide del lavoro</b>	39
Com'è cominciata	39
L'arte di capire chi si ha di fronte	50
Sii il protagonista del tuo futuro	60
Allenare il pensiero laterale	69
Making the future work for everyone	78

## PARTE SECONDA: Orientare

<b>3. Lavoro e riforme</b>	91
L'era della flessibilità	93
Il cammino verso la flexsecurity	97
Un esempio virtuoso	103
<b>4. A che punto siamo</b>	107
Ripartire più forti di prima	108
Il lavoro post-pandemia	132
<b>5. È il momento di cambiare</b>	141
I lavori di domani	142
Le parole del futuro	151
<b>6. La piattaforma Phyd: formare è innovare</b>	173
«Conosci te stesso»	175
Mondi e generazioni a confronto	181

## PARTE TERZA: Immaginare

<b>7. Una nuova mappa per il futuro</b>	187
Un'inaspettata accelerazione	191
Nuove tendenze: fusione, scissione, ibridazione	194
<b>8. Investire sulla "buona" scuola</b>	199
Giovani, saltate su	203

<b>9. Innovazione tecnologica e sostenibilità ambientale</b>	207
La quarta rivoluzione industriale	207
Green jobs	210
<b>10. Una rete di politiche attive</b>	215
Creare un sistema integrato	215
L'occupazione femminile	218
<b>11. Tutele universali e settori in crescita</b>	225
Al di là delle differenze	225
Le eccellenze italiane: un trampolino di lancio	228
Osservare, ascoltare, osare	239
Note	243
Ringraziamenti	249

# PARTE PRIMA

Ispirare



# 1

## Premesse e orizzonti

**S**e vi chiedessi di ricordare il 2010, che cosa vi verrebbe in mente? Forse che in quell'anno venne presentato il primo iPad e venne pubblicata la prima versione di Instagram, oppure che ci fu il tragico terremoto a Haiti o il disastro ambientale della Deepwater. Ma provate a pensare a voi, alla *vostra* storia, che cosa mi direste?

Ricordo bene cosa successe a me nel 2010: oltre a diventare padre per la terza volta con Olivia, feci uno degli incontri decisivi della mia carriera professionale, ma anche della mia vita. Ero da poco direttore commerciale del Gruppo Adecco per l'Italia e in quel periodo il cliente più interessante, quello che ci sarebbe piaciuto "avere" più di tutti era Luxottica, l'azienda leader nel settore dell'occhialeria.

Ero riuscito a strappare un incontro con l'allora direttore delle Risorse umane di Luxottica, Piergiorgio Angeli, che mi invitò nella sede di Agordo in provincia di Belluno, per parlare. Sarebbe stata l'occasione per convincerlo della bontà del nostro operato e del possibile e per me sicuro impatto positivo che Adecco avrebbe

potuto avere sull'azienda. Ero pronto, preparato, un professionista navigato che sa il fatto suo, capace di convincere e sedurre, e che sa fare bene il suo lavoro.

Quando arrivai e mi presentarono Piergiorgio, lui mi accolse cordialmente in un'enorme stanza, poi mi fece visitare Luxottica, guidandomi per l'azienda che da sola occupa quasi l'intero paese: trentottomila metri quadrati di stabilimento ai piedi delle Dolomiti. Al termine del tour ci sedemmo e lui iniziò con le domande. Mi aspettavo richieste "tecniche", commerciali, di dati e statistiche, di guadagni e previsioni, e invece no, esordì così: «Non è che può gentilmente illustrarmi il suo cv?»

Rimasi senza sapere cosa rispondere, e chi mi conosce sa che è una rarità, a questo non avevo pensato, e farfugliai un secondo prima di proseguire. Un secondo in cui mi passò davanti il film dei miei anni lavorativi e in cui una domanda insistente e che allora non trovò risposta mi si insinuò nella mente: Perché? Perché voleva sapere tutto della mia carriera e della mia storia anziché andare dritto al punto, visto che entrambi sapevamo che ero lì per parlare di affari? Pensai di primo acchito che forse era perché non si fidava, aveva innanzitutto bisogno di capire che fossi sincero e chi fossi realmente al di là del mio biglietto da visita.

Immagino che quello che gli raccontai in seguito lo sorprese per brillantezza ed efficacia perché poi Luxottica divenne uno dei nostri clienti più importanti. Ma il dubbio che mi assalì quel giorno mi è rimasto negli anni e forse solo oggi sono riuscito a trovare una risposta: a Piergiorgio Angeli, prima ancora di sapere quale vantaggio Luxottica avrebbe tratto da Adecco, interessava conoscere chi avesse di fronte, la persona che gli stava parlando, umanamente e professionalmente. Il resto sarebbe venuto dopo. Credo che questo

sia un approccio intelligente che ho fatto mio e che ho riscontrato in tanti altri “grandi”, attenti *in primis* all’umano e solo dopo, in seconda battuta, propensi al business.

Iniziare raccontando di sé può forse allora essere utile, se non necessario, per dare credibilità e fondamento a quello che seguirà nelle pagine successive.

## Le mie radici

Sono nato il primo giorno d’estate del ’74. In quell’anno morì mio nonno Alberico, da cui presi il secondo nome e la stazza (pesava oltre cento chili e sfiorava i due metri d’altezza). Un uomo buono, che metteva il lavoro al primo posto, sorridente, così mi hanno raccontato i miei genitori.

In quell’anno la Germania dell’Ovest vinse i Mondiali di Calcio, al *Festival di Sanremo* trionfò la Zanicchi e al gradino più alto di Confindustria salì un elegantissimo Gianni Agnelli: una situazione ben diversa da quello che succede oggi, se pensiamo che la Germania guida unita l’Europa dell’economia, a *Sanremo* spopolano Fedez e gli influencer, e Fiat, oggi Stellantis, ha lasciato l’associazione di categoria da ormai quasi dieci anni.

Sono nato ad Arcore, un paese che agli inizi degli anni Settanta contava circa tredicimila abitanti e oggi è famoso per la Villa San Martino e il suo celebre proprietario, un paese che si trova al centro della Pianura padana, in quella che è comunemente chiamata “la Brianza”. Un territorio che non è un territorio, o meglio, che non “corrisponde a un ente territoriale”, perché i comuni che ne fanno



parte sono sotto quattro province diverse: quella di Monza e della Brianza (che nel '74 non esisteva ancora), la parte meridionale di quelle di Lecco e di Como e una piccola zona di quella di Milano. Eppure, nonostante non appartengano a un'unica provincia, le varie aree della Brianza hanno molte caratteristiche comuni, una tra tutte la fama di essere luoghi in cui si produce, in cui non c'è tempo da perdere, e in cui nelle difficoltà non ci si piange addosso ma ci si tira su le maniche.

Ho sicuramente assorbito tutto di questa cultura di poche parole e grandi fatti, di sacrifici e pochi fronzoli, e che mio padre incarnava, e tuttora incarna, alla perfezione: ogni sera rientrava alle sette e mezzo, cenava con noi – me, mia madre, i miei fratelli – e poi scompariva nel laboratorio sotto casa per svolgere la sua seconda attività fino a mezzanotte. Tutti i giorni, dal lunedì al venerdì. Taciturno, severo, ma grande lavoratore, non diceva mai una parola fuori posto, qualche parolaccia a parte di nascosto da mia madre.

---

**Mio padre mi ha insegnato a guardare tutti allo stesso modo, a mettere tutti allo stesso livello, senza fare differenze in base ai soldi che uno ha in tasca, e a non invidiare nessuno.**

Ognuno fa quello che può o che si è meritato, ma se ha di più non deve permettersi di vantarsene o di farlo pesare agli altri: ecco uno degli insegnamenti che mi ha trasmesso. Mio padre lavorò per vent'anni per gli olandesi della Philips e per altri venti per i giapponesi della Sony come impiegato tecnico: aggiustava i televisori ed era bravissimo.

Due erano le cose che da bambino e da ragazzo mi colpivano di lui: la prima, appunto, era la dedizione totale al lavoro; l'altro elemento che mi sorprendevo era che non solo lavorava sodo, ma lavorava bene, eccelleva in quello che faceva: prova ne erano le sue partecipazioni annuali alle Olimpiadi della tecnologia, che venivano organizzate dalla Sony e in cui i migliori tecnici dell'azienda per ogni nazione venivano messi a confronto e fatti "gareggiare".

Va detto, comunque, che non lavorava proprio sempre: durante i weekend si riposava e mi accompagnava alle partite di pallacanestro. Iniziai presto a giocare e questo sport mi entusiasmò fin da subito. L'altezza di sicuro mi aiutava, oltre a una buona dose di competitività: mi piaceva essere il punto di riferimento della squadra, quello che era chiamato a risolvere le partite, a giocare l'ultima palla per provare a vincere.

La pallacanestro mi accompagnò anche durante le scuole medie e le superiori, un periodo sereno e spensierato. Al liceo scientifico, il Paolo Frisi di Monza, conosciuto nella zona per la severità dei docenti e la mole notevole di compiti, alle lunghe ore di studio pomeridiano preferivo gli allenamenti, sfrecciare in motorino con gli amici, conoscere le ragazze e fare l'educatore in oratorio, oltre ad ascoltare con le cuffie del walkman alle orecchie *La Storia siamo noi* di Francesco De Gregori. Il mio obiettivo scolastico era non avere grossi problemi nelle varie materie, cavarmela, insomma. Mi prendevo anche qualche piccola soddisfazione, come quella volta in cui, pur di saltare due ore di disegno tecnico, mi resi disponibile per partecipare a un concorso scolastico: si trattava di disegnare il logo del liceo, e il vincitore avrebbe avuto l'onore di vedere stampata la propria "opera" sulle divise e il materiale della scuola. Presi un foglio di carta a quadretti e in pochi minuti buttai giù lo schizzo. Quel

disegno appena abbozzato, fatto più che altro per saltare le ore di lezione, si aggiudicò il primo premio.

Forse in quegli anni avrei dovuto ascoltare i professori, applicarmi e studiare di più, ma già mi erano chiare nella testa due piccole doti che mi avrebbero accompagnato nella vita: la velocità e l'intuizione.

---

**Velocità e intuizione: doti che si impara ad affinare con la pratica e che sono indispensabili con i clienti più esigenti, ma anche per guidare i collaboratori verso la riuscita di un progetto comune.**

A casa mio padre non c'era praticamente mai, in compenso mia madre era onnipresente: fu lei a tirare su me, mio fratello Stefano, il maggiore, e mia sorella Chiara, la più piccola. Dopo la nascita di Stefano preferì lasciare il suo lavoro di sarta per dedicarsi alla famiglia, una scelta che allora era normale e che rispecchiava una precisa separazione dei ruoli all'interno del nucleo familiare. Non erano ancora i tempi della parità di genere né delle quote rosa, degli asili nido aziendali e del congedo di paternità.

Mia madre ci faceva rigare dritto e non ammetteva parolacce in casa: non mi sembra sia mai venuta a vedermi giocare durante le partite, proprio perché quelle erano occasioni in cui volavano parole "colorite". Era contenta se poi, al ritorno, le dicevo che avevamo vinto, ma niente di più. Per lei la pallacanestro era solo un bel passatempo. Credo che l'idea che potesse diventare per me qualcosa di serio o addirittura un mestiere non l'abbia mai sfiorata, nemmeno quando, un pomeriggio, ricevete una telefonata dall'Olimpia Milano, la squadra più famosa d'Italia, la più ambita di sempre, un so-

gno. In quel pomeriggio l'Olimpia chiese di me, i dirigenti volevano che entrassi in squadra, il che significava allenamenti tutti i giorni... a Milano. Sarei dovuto andare a scuola la mattina a Monza, tornare ad Arcore e poi nel primo pomeriggio ripartire in treno per Milano e rientrare finalmente a casa la sera, stanco morto. In tutto questo, spazio per i compiti non ce ne sarebbe stato. Per me avrebbe rappresentato la felicità, per lei no. Non ci mise molto a rispondere alla proposta, in pochi secondi mia madre aveva valutato tutti i pro e i contro e i "contro" avevano vinto. «No, grazie» aveva concluso gentilmente riattaccando la cornetta, senza pensarci troppo, senza neanche prendere tempo per consultare me, il diretto interessato, o papà, che comunque mi seguiva e sosteneva nello sport.

Diverse volte ho pensato a cosa sarebbe successo se lei avesse risposto: «Sì, grazie.» Forse oggi non sarei qui, forse sì. Oggi capisco benissimo il perché del suo "divieto" e io, al suo posto, credo avrei fatto lo stesso. Credo farei lo stesso se capitasse una cosa del genere a uno dei miei figli. Però allora un po' ci rimasi male, un po' sperai in un'altra chiamata, che però non arrivò mai.

L'Olimpia mi aveva corteggiato, anche solo per un momento, e io avevo storto il naso, anche se nella fattispecie l'aveva fatto mia madre. Ma a volte bisogna solo saper aspettare che i tempi siano maturi, che i "modi" di un incontro siano quelli giusti. Forse con questa società non avrei risolto nulla a livello puramente sportivo, ma in serbo per me, lo dico con il senno di poi, c'era molto di più.

Continuavo lo stesso ad allenarmi, a impegnarmi. La pallacanestro non era solo uno sport, era amicizia, era una scuola di vita: merito anche del mio allenatore, "il Gianca", che mi ha insegnato l'importanza del gioco di squadra, della performance, del tiro all'ultimo secondo. Mi ha fatto capire cosa significano parole come team

building, miglioramento continuo, perfezione. Con lui ho seguito i giocatori più folli, da Vincenzo Esposito, primo italiano ad andare in Nba, a Gianmarco Pozzocco, una creatività immensa, da Tony Kukoč, il mio idolo che arrivò fino alla corte di re Jordan, a Magic Johnson e Larry Bird, due icone mitologiche.

Il Gianca sapeva scegliere e individuare i più talentuosi tra di noi e li faceva lavorare al massimo. Per me è stato una figura di riferimento fondamentale, una sorta di secondo padre.

La sua casa, a cinquecento metri dalla mia, era sempre aperta, e non so quante volte ho preso la mia bicicletta e sono andato da lui per una chiacchierata, un consiglio, anche per niente, solo per un saluto. Era un maestro, un uomo capace di insegnarmi con poche parole un modo di stare al mondo, di vedere la realtà.

Al centro di tutto questo c'era la scuola, anche se i contorni di quel centro erano sempre più sfumati. Dopo l'esame di maturità mi si spalancò un mondo davanti e soprattutto fui di fronte a una scelta davvero importante: che cosa avrei fatto da grande? Di certo avrei proseguito gli studi: dopo un diploma di liceo scientifico non potevo che decidermi per una facoltà universitaria, ma non era chiaro quale fosse quella più adatta a me.

Oggi so bene che in questi casi bisogna documentarsi, informarsi e continuare a seguire una propria coerenza, ascoltare i propri desideri e allo stesso tempo cercare di essere in linea con le esigenze del mercato, è necessario avere dei punti di riferimento che sappiano orientare, anche se poi ciascuno è padrone del proprio futuro. Avere la possibilità di scegliere la propria strada con consapevolezza è fondamentale.

Allora, però, ero un ragazzo, non c'erano le opportunità che ci sono oggi e i miei genitori sognavano per me un posto sicuro, fis-

so, a tempo indeterminato. Mi avevano innanzitutto trasmesso uno spiccato senso pratico, che mi fece da guida nella scelta: ci misi poco a restringere il campo, e le infinite possibilità si ridussero a due soltanto, Ingegneria ed Economia e commercio, i percorsi che mi avrebbero garantito più degli altri un buon lavoro da subito.

Ora, Ingegneria la stava già frequentando mio fratello Stefano e, da quello che avevo capito, con non poche difficoltà. Immaginandomi seduto alla scrivania con la schiena curva davanti a un libro pieno di formule, scelsi Economia senza batter ciglio: ci avrei messo meno tempo e sarebbe stato più facile ma allo stesso tempo utile per il mio futuro.

Il mio obiettivo era terminare gli studi nel più breve tempo possibile. Mi iscrissi alla Cattolica, forse maggiormente per una questione di utilità e non tanto di prestigio: la Statale di Milano di allora non contemplava la facoltà di Economia e la Bocconi era troppo onerosa – ora userei altri termini, come “non era a budget”, ma il senso è quello. L’Università Cattolica invece metteva a disposizione delle borse di studio per gli studenti meritevoli, e dato che non volevo gravare sui miei genitori colsi la palla al balzo e cominciai a macinare esami. L’unico inciampo in questa corsa furibonda verso la laurea fu l’esame di Istituzioni di diritto privato: fui bocciato quattro volte dal professor Anelli, oggi rettore dell’università, e alla fine ottenni un diciotto per il rotto della cuffia.

Allora non sapevo che, di lì a qualche anno, avrei incontrato Anelli in tutt’altra situazione e avremmo ricoperto ruoli diversi: non sarei stato più lo studente che non amava la sua materia e lui non sarebbe stato il professore che incuteva timore, ma una persona con la quale collaborare e con la quale progettare percorsi mirati tra scuola e lavoro.